

»Bei uns wird nicht gelöscht oder zensiert!« Interview zur Nutzung interner Social Media bei der Lufthansa

Ute Demuth

Wie sieht der Einsatz von Social Business-Software aus Sicht der Unternehmen aus? Die Lufthansa verfügt in diesem Bereich über langjährige Erfahrung. Warum der Konzern sich für diese Art von Software entschieden hat, welche Erwartungen damit verknüpft waren und wie sich die Dinge seither entwickeln, darüber konnten wir mit Christine Krämer von der Lufthansa Konzern-IT sprechen.

Computer und Arbeit: *Frau Krämer, wie kam es zur der Idee, Social Business-Software bei der Lufthansa einzuführen?*

Christine Krämer: In einer Mitarbeiterbefragung kam heraus, dass wir etwas brauchen, worüber wir uns besser als bisher austauschen können. Die Projektarbeit von Mitarbeitern, die nicht an einem Standort sitzen, sollte erleichtert werden. Wir hatten zwar Werkzeuge, die aber für diesen Zweck nicht gut genug geeignet waren.

Computer und Arbeit: *Das Unternehmen hat die Software ja in mehreren Schritten eingeführt, welche waren das?*

Christine Krämer: Zunächst haben wir uns nach einer passenden Anwendung umgeschaut. Wir waren im Jahr 2008 ein Vorreiter in diesem Bereich und es gab niemanden, auf dessen Erfahrungen wir hätten zurückgreifen können. Es gibt ja immer zwei Sichten auf so eine Anwendung: die der ITler und die der Nutzer, mit teilweise unterschiedlichen Anforderungen und Sichtweisen. Die ITler schauen beispielsweise darauf, ob die Software einfach zu betreiben und kostengünstig ist. Das heißt aber nicht automatisch, dass die Anwendung dann auch für die Nutzer die richtige ist. Am Ende geht es aber genau darum.

Im ersten Schritt haben wir vier unterschiedliche Plattformen getestet: Wir haben verschiedene Abteilungen und Nutzer angesprochen, von denen wir wussten, dass für sie so eine Software nützlich sein könnte oder deren Meinung uns wichtig war. Das Bild nach dieser Versuchsphase war relativ eindeutig. Wir waren dann im Grunde genommen der erste deutsche Kunde von Jive¹.

Computer und Arbeit: *Wie lief die anschließende Pilotphase?*

Christine Krämer: Der Pilot sollte zeigen, ob auch der »normale Nutzer« mit der neuen Social Business-Plattform, die bei uns ► **eTeaming** heißt, zurechtkommt. Diese Phase lief gut, und wir haben viel Zustimmung erfahren.

Computer und Arbeit: *Wie haben dann die Beschäftigten die neue Arbeitsumgebung angenommen und wie haben Sie den unternehmensweiten Start begleitet?*

Christine Krämer: eTeaming war ein neues, zusätzliches Angebot für die Mitarbeiter. Wir hatten uns für eine langsame, schrittweise Einführung entschieden. Nicht alle Menschen stehen Neuem immer offen gegenüber, das erleben wir gerade im IT-Umfeld häufig. Deswegen haben wir die Anwendung erst denen zur Verfügung gestellt, die wirklich Bedarf hatten, und natürlich denen, die interessiert waren. Das Ganze nahm dann von sich aus Tempo auf, und wir erlebten eine Art viralen Effekt. Die Nutzer, die von der neuen Plattform gehört hatten, kamen aktiv auf uns zu mit der Bitte um Informationen und Unterstützung. Wir haben die Erfahrung gemacht, dass die Leute schnell mit eTeaming arbeiten konnten. Die Software ist einfach zu bedienen. Nur wenn es um größere Vorhaben geht oder darum wie man was am besten organisiert, sind wir als Abteilung wieder gefragt. Wir sind dann zu den Nutzern gegangen und haben vor Ort beraten.

Computer und Arbeit: *Können Sie kurz mehr zu Ihrer Abteilung und deren Aufgaben sagen?*

Christine Krämer: Wir betreiben ► **eBase**, das konzernweite Intranet der Lufthansa Group. Wir sind für die gesamte Plattform zuständig, ein Teil davon ist die Social Business-Plattform eTeaming. Wir sehen das Intranet als Kommunikations- und Kollaborationsplattform. Unser Interesse ist eine Infrastruktur zur Verfügung zu stellen, auf der sich alle treffen können, unabhängig davon, aus welchem Bereich des Konzerns man kommt. Die Zusammenarbeit soll möglichst nahtlos klappen und nicht an Firewalls oder Berechtigungen scheitern.

Computer und Arbeit: *Wenn eine Software erst einmal eingeführt und weiter verbreitet ist, tauchen neue Fragen auf – welche waren das bei Ihnen?*

Christine Krämer: Mit der zunehmenden Akzeptanz und Nutzung des Systems kam die Diskussion auf, dass die Plattform unübersichtlich sei. Wenn viele Nutzer Blogs erstellen oder in Foren schreiben, kommt natürlich viel zusammen. Die Ablage einer ► **Social Collaboration-Plattform wirkt** erst mal chaotisch. Sie ist anders als die bislang gewohnte Dateiablage mit Baumstruktur. Beiträge müssen verschlagwortet werden, wenn man sie wiederfinden will. Es ist eine andere und neue Methode an Wissen und Information zu kommen, die sich nicht unbedingt auf den ersten Blick erschließt.



Lufthansa Aviation Center am Airportring Frankfurt Flughafen

Computer und Arbeit: *Das ist die strukturelle Veränderung – aber was hat sich inhaltlich und von den Abläufen her geändert?*

Christine Krämer: Es gibt keinen festgelegten Redaktionsprozess. Es gibt keine Rechtschreibkontrolle, keine Korrektur, keinen Chef, der etwas freigibt; das war am Anfang eine Hürde. Wenn der ganze Konzern lesen kann, was man schreibt, dann überlegte man sich im Zweifel lieber zweimal, ob und was man schreibt, auch weil Unsicherheit herrschte, welche Konsequenzen das haben könnte. Die Mitarbeiter haben jetzt aber konstant die Erfahrung machen können, dass nichts passiert. Das hat sich also inzwischen verändert.

Computer und Arbeit: *Wie gehen Sie generell mit den Beiträgen der Beschäftigten um?*

Christine Krämer: Wir zensieren nicht, das heißt es werden keine unliebsamen Kommentare oder Diskussionsbeiträge rausgenommen, weil das Vertrauen in die Plattform damit verloren gehen würde. Wenn es Diskussionen gab, die im Ton unangemessen wurden, dann schafften die Gruppen es selbst, das wieder einzufangen – so unsere Erfahrung. In eTeaming wird der echte Name der User angezeigt, der auch automatisch unter jedem Beitrag steht. Es ist das Interesse der Mitarbeiter, dass die Zusammenarbeit produktiv bleibt. Es gab zu Beginn auch auf unserer Seite Befürchtungen, ob dieser freie Austausch ohne Moderation funktioniert – aber das tut er.

Computer und Arbeit: *Wie kommen Beschäftigte überhaupt in die eTeaming-Umgebung, wie funktioniert das bei Ihnen?*

Christine Krämer: Alle Mitarbeiter haben einen Account, mit dem sie sich im Intranet anmelden. Wir haben Nutzungsbedingungen vorgeschaltet, die jeder akzeptieren muss. Wer so in eBase angemeldet ist, hat auch Zugriff auf eTeaming.

Computer und Arbeit: *Was hat sich die Lufthansa von der Einführung interner Social Media erhofft?*

Christine Krämer: Sicherlich so etwas wie ein Zusammenrücken. Das Unternehmen operiert weltweit, eine Gemeinsamkeit ist, dass alle auf eBase zugreifen können. Ziel war, die Menschen näher zusammenzubringen und Möglichkeiten zum Kennenlernen und zum Austausch zu geben. Wir wissen, dass wir ganz viel Wissen im Konzern haben, wir wissen aber nicht notwendigerweise wo es steckt. Mit eTeaming wollen wir es verfügbar machen. Wir wollen Menschen zusammenbringen und dass sie ihre Expertise teilen. Und das alles soll ganz einfach und unkompliziert sein, das ist wichtig. Was auch eine Rolle spielte: Im Vorfeld der Einführung von eTeaming nahm die Projektarbeit zu. Der Lufthansa-Konzern ist gewachsen. Damit hatten wir die Anforderung Menschen zu verbinden, die ein gleiches Thema bearbeiten, aber nicht an gleichen Standorten tätig sind – das ging damit ganz wunderbar.

Computer und Arbeit: *... erst war also die Veränderung in der Arbeitsorganisation da.*

Christine Krämer: Ja, ein auslösender Faktor waren die veränderten Rahmenbedingungen. Diese Veränderung hat sich dann in eTeaming ausgedrückt.

Computer und Arbeit: *Wie viele Beschäftigte sind in eTeaming aktiv?*

Christine Krämer: Insgesamt sind mindestens 25.000 Mitarbeiter auf der Plattform aktiv, das heißt sie tragen inhaltlich etwas bei. Das ist über ein Viertel aller und Nutzer.

Computer und Arbeit: *Welche Haupttools bietet die Anwendung?*

Christine Krämer: Es gibt beispielsweise Blogs und Foren. Man kann diskutieren und gemeinsam an Dokumenten arbeiten. Man kann bewerten und liken, Letzteres geht allerdings nur in den öffentlichen Bereichen. Wir unterscheiden zwischen öffentlichen, vertraulichen und geheimen Bereichen. Bei den vertraulichen sieht man den Namen des Bereichs, kann aber nur auf die Inhalte zugreifen, wenn man dafür berechtigt ist. Geheime Bereiche sind für alle, die nicht Mitglied sind, nicht sichtbar.

Computer und Arbeit: *Wie und zu welchem Zeitpunkt sind die Mitbestimmungsgremien bei der Einführung einbezogen worden?*

Christine Krämer: Von vornherein, das ist immer am erfolgreichsten. Ein Ziel bei der Einführung eines neuen IT-Systems muss sein, Vertrauen zu schaffen, in dem Sinne, dass da etwas gemacht wird, das die Nutzer wollen und ihnen Vorteile bringt. Bevor wir in den Regelbetrieb gegangen sind, lag natürlich die Betriebsvereinbarung vor. Unser Interesse ist immer, dass wir umsetzen, was Nutzer wollen.



eTeaming, Beispiel für eine viel genutzte Gruppe: Die Seite zeigt die Startseite der »Selbsthilfegruppe BlackBerry World« – Nutzerinnen und Nutzer stellen Fragen, andere antworten.

Computer und Arbeit: *Gab es Punkte, die Sie nicht so umsetzen konnten wie Sie wollten?*

Christine Krämer: Bei eTeaming gab es – soweit ich das sagen kann – keine unterschiedlichen Einschätzungen dazu was wir wollen und was wir nicht wollen. Wir waren uns mit dem Betriebsrat einig.² Es war eher ein gemeinsamer Versuch, weil alles neu war.

Computer und Arbeit: *Hat sich die Software seit dem Start 2008 verändert oder weiterentwickelt – und damit auch die Betriebsvereinbarung?*

Christine Krämer: Nein. Die Software sieht noch genauso aus wie beim Start, ebenso die Vereinbarung.

Computer und Arbeit: *Wie sehen die nächsten Pläne für die Plattform aus? Im Bereich Social Media ist die Entwicklung ja rasant.*

Christine Krämer: Die Arbeitswelt hat sich verändert: Sie ist mobiler geworden. Wir planen daher ein Update der Software. Dabei sollen die Anforderungen unserer Mitarbeiter nach mobiler Nutzung und nach der Nutzung von privaten Endgeräten, also BYOD (Bring Your Own Device), berücksichtigt werden.

Computer und Arbeit: *Wie ist denn im Moment der Stand der Dinge was die mobile IT-Nutzung bei der Lufthansa betrifft?*

Christine Krämer: Mit lufthansa-eigenen Endgeräten können bestimmte Anwendungen im Intranet genutzt werden, zum Beispiel Sharepoint³. Für das gesamte Intranet gilt, dass es nicht mit privaten Smartphones oder Tablets erreichbar ist. Genutzt wird der mobile Zugriff zum Beispiel für das Buchen eines Dienstreise-Tickets oder Ähnliches. eTeaming ist derzeit nicht mobil erreichbar, das wird sich möglicherweise mit der neuen Software-Version ändern. Wir sind aber derzeit noch nicht in dem Stadium sagen zu können, was wir da alles genau anbieten oder regeln wollen. Hierzu werden natürlich zuerst Gespräche mit den Betriebsratsgremien geführt.

Computer und Arbeit: *Sie sagten, die Software sei so gut wie selbsterklärend – trotzdem nochmals die Nachfrage: Gab es während des Einführungsprozesses Schulungsangebote?*

Christine Krämer: Nein, Schulungsangebote gab es nicht. Wir haben aber sogenannte Advocats⁴ ausgebildet, die die Software gut kannten und ansprechbar waren. Mehr war auch nicht erforderlich. Wir haben viele Unterlagen zur Verfügung gestellt, was recht intensiv genutzt wurde. Und wir standen für Rückfragen zur Verfügung und waren viel im Konzern unterwegs. Für uns als Konzern-IT-Abteilung ist es immer wichtig zu wissen, was gut und was schlecht funktioniert, welche Anforderungen und Bedürfnisse die Mitarbeiter haben. Ziel ist es, gebrauchstaugliche IT zur Verfügung zu stellen, mit der effizient und produktiv gearbeitet werden kann. Die Oberfläche ist also tatsächlich im Wesentlichen selbsterklärend. Fragen an uns waren eher organisatorischer Art: Wo und wie kann ich umsetzen, was ich machen möchte, wie organisiere ich das am besten, wie gehe ich zum Beispiel mit Berechtigungen um?

Computer und Arbeit: *Wie geht man in der Projektarbeit mit Beschäftigten um, die eTeaming nicht nutzen wollen, weil sie beispielsweise lieber per E-Mail arbeiten? Welche Erfahrungen haben Sie da?*

Christine Krämer: Die Teilnahme an eTeaming ist freiwillig und bleibt auch freiwillig. Das ändert sich auch nicht durch eine Projektteilnahme. Es gibt ja auch andere Möglichkeiten der Zusammenarbeit, man wechselt dann vielleicht in eine andere Anwendung. Wir haben dennoch bei entsprechenden Nachfragen empfohlen, Informationen nur beziehungsweise zuerst in eTeaming zu veröffentlichen und im Nachgang E-Mails zu verschicken, um zur Nutzung von eTeaming zu motivieren. Das hat bei vielen Projekten gut funktioniert.

Computer und Arbeit: *... würden Sie sagen, dass es im Umgang mit der Software einen Generationsunterschied gibt?*

Christine Krämer: Ja, das glaube ich schon.

Computer und Arbeit: *Gibt es da spezielle Angebote, sind Sie auf die Gruppe der älteren Beschäftigten zugegangen?*

Christine Krämer: Ich finde das schwierig. Damit unterstellt man ja allen Älteren, dass sie das nicht wollen. Das stimmt so nicht, auch Jüngere sind durchaus skeptisch. Wir sprechen Junge und Ältere gleich an, wenn wir in die Abteilungen gehen. Wir versuchen

auf unterschiedliche Art und Weise Akzeptanz zu schaffen: Wir haben beispielsweise eine – sehr gut besuchte – Infoveranstaltung gemacht und wir versuchen mit gelungenen Beispielen aus der Praxis zu überzeugen.

Computer und Arbeit: *Ist das E-Mail-Aufkommen bei der Lufthansa mit der Nutzung von eTeaming zurückgegangen?*

Christine Krämer: Das lässt sich schwer sagen. Dass jemand gar nicht mehr mailt, ist eher selten. E-Mail hat ja nach wie vor viele Vorteile: Ein Beispiel ist die hohe Verbindlichkeit. In eTeaming weiß ich nicht, ob jemand die Informationen wirklich abrufen und antwortet.

Computer und Arbeit: *Eine Frage zu der Nutzung öffentlicher sozialer Medien durch die Lufthansa, beispielsweise hat das Unternehmen ja seit 2009 einen Facebook-Auftritt: Gibt es Verbindungen, Synergien zwischen der Nutzung externer und interner Social Media?*

Christine Krämer: Ja und nein. In einer internen Welt unterliegt man ganz anderen Bedingungen als im weltweiten Netz. Insofern sind die Sachen nur sehr beschränkt übertragbar. Im Marketing nach außen geht es lebhafter und bunter zu, eTeaming ist dagegen ein Arbeitsmittel. Das ist natürlich auch eine Frage von Kosten. Bei uns geht es darum, Arbeitsprozesse gut abzubilden, so dass wir Mitarbeiter in ihren Arbeitsabläufen unterstützen. eTeaming ist eher textlastig, da es hauptsächlich um Austausch und Zusammenarbeit geht.

Computer und Arbeit: *Hängt das vielleicht auch mit der Kultur im Unternehmen zusammen?*

Christine Krämer: Ja, bestimmt. Wie eTeaming aussieht und genutzt wird, ist aus meiner Sicht ein Ausdruck der Unternehmenskultur.

Computer und Arbeit: *Eine Nachfrage zu den Spielregeln in eTeaming: Sind die in der Betriebsvereinbarung festgelegt?*

Christine Krämer: Nein, ich meine nicht. Wenn sich Beschäftigte das erste Mal anmelden, stimmen sie den Nutzungsbedingungen zu. Das ist eine übersichtliche Seite mit wenigen Sätzen.

Computer und Arbeit: *Sie haben anfangs erwähnt, dass sich die Gruppen gut selbst organisieren, was den Umgang miteinander betrifft. Heißt das, dass es noch keine Sanktionen gab?*

Christine Krämer: Ich weiß von keiner Sanktion; die Gruppen regeln das allein, beispielsweise über die Kommentarfunktion. Für uns als Betreiber der Plattform ist wichtig, dass nicht der Eindruck entsteht, es würde gelöscht oder zensiert. Dann würde sich niemand mehr äußern.

Computer und Arbeit: *Eine letzte Frage dazu: Flachere Hierarchien, Infos teilen, selbst etwas beitragen – es muss ja in der Regel ein Kulturwandel im Unternehmen geschehen, damit das funktioniert und das Medium erfolgreich genutzt werden kann. Was würden Sie sagen: Ist der gelungen bei der Lufthansa?*

Christine Krämer: Es ist ein Unterschied, Informationen und Wissen als Macht zu verstehen oder sie zu teilen, das ist richtig. Den ganzen Konzern betreffende Aussagen lassen sich dazu nicht machen, weil der Konzern und die Art der Nutzung sehr heterogen

sind. Mal sind es ganze Abteilungen, mal kleine Teams, die die Anwendung nutzen. Zudem sehen wir als IT-Abteilung nicht alles, was in eTeaming passiert. Ich persönlich glaube aber schon, dass wir uns gewandelt haben. Außerdem ist es schwierig, den Kulturwandel allein an der Anwendung zu messen. Es gibt beispielsweise eine weitere Plattform: Wir bieten zusätzlich zur Professionalisierung der Projektarbeit Sharepoint an.

Computer und Arbeit: *Gibt es eine Verknüpfung zwischen den beiden Plattformen?*

Christine Krämer: Nur über Links. Sinnvoll ist eine Verknüpfung der beiden Plattformen immer dann, wenn die Stärken von eTeaming gefragt sind, das ist beispielsweise der schnelle Austausch.

Computer und Arbeit: *Nochmals zurück zum Thema kultureller Wandel: Kann man das überhaupt messen? Beispielsweise das Zusammenrücken, von dem sie am Anfang sprachen?*

Christine Krämer: Kulturwandel ist so gut wie nicht messbar und nie abgeschlossen. Der Wandel ist etwas Konstantes geworden. Als IT-Abteilung ist unsere Aufgabe »das Ohr am Gleis« zu haben und zur Verfügung zu stellen, was die Mitarbeiter für ihre Arbeit brauchen. Wir werten die Nutzung nicht aus. Das machen die Abteilungen und Bereiche für sich, natürlich auch um zu schauen, ob der Einsatz wirtschaftlich ist.

Gesprächspartnerinnen

Christine Krämer arbeitet im IT- und Prozess-Management der Lufthansa Group. Sie ist Fachgebietsleiterin Solutions Management und verantwortlich für das Erfassen von Kundenanforderungen und deren Umsetzung für das Lufthansa Intranet (eBase). Daneben ist sie zuständig für die Marketing-, Produktkommunikation und das Event Management des Bereichs. Sie begann ihre Karriere 1988 bei Lufthansa und studierte berufsbegleitend Betriebswirtschaftslehre. 1999 übernahm sie den Einkauf von Frachter- und Frachtabfertigungsdienstleistungen für die Region »The Americas« der Lufthansa Cargo. Ab 2005 verantwortete sie das Marketing für den Deutschlandvertrieb bei Lufthansa Cargo. Seit 2008 ist sie Fachgebietsleiterin und ergänzte ihr IT-Wissen durch eine Ausbildung zum Usability Consultant und »Certified Professional User Experience«.

» www.lufthansa.de

Für die CuA führte **Ute Demuth** das Gespräch; sie berät, schult und schreibt zum Thema Öffentlichkeitsarbeit und Medieneinsatz in der Betriebs- und Personalratsarbeit und arbeitet in der politischen Bildung im Bereich Computer, Medien und Internet.

» info@udemuth.de

» www.udemuth.de

Lexikon

eBase ► Intranet der Lufthansa

eTeaming ► Teil von eBase und die interne Social Business-Plattform der Lufthansa

Social Collaboration/Social Business Collaboration ► webbasierte Zusammenarbeit von Menschen in Projekten, Gruppen und Teams.

Weiterführendes

Mehr Information zu den im Interview erwähnten Anwendungen:

» de.wikipedia.org/wiki/Jive_Software

» de.wikipedia.org/wiki/SharePoint

[1] Die Webanwendung dient dem Wissensmanagement innerhalb eines Unternehmens, Sitz der Firma ist Kalifornien.

[2] Siehe dazu das Interview mit dem Lufthansa-Betriebsrat: Lutz, »Für uns ist der respektvolle Umgang miteinander wichtig.«, in: CuA 4/2015, 13 ff., in diesem Heft

[3] Sharepoint ist ein webbasiertes Wissensmanagementtool von Microsoft; siehe dazu ausführlich Ruchhöft, Kollaborationsplattformen, in: CuA 12/2014, 16 ff.

[4] Übersetzt etwa: Fürsprecher